

Capítulo IV

DESARROLLO DEL NUEVO MODELO

1. INTRODUCCIÓN

Los **modelos tradicionales de Liderazgo**, incluidos la *Dirección por Objetivos* o el *Sistema de Gestión por Competencias* desarrollado por “Hay Group”⁴⁷, como se ha comentado anteriormente, se basarían en los siguientes paradigmas, que pueden observarse en la figura 4:

⁴⁷ Dalziel, M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (Coord) Hay Group 2000. *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*.

- Toma de decisiones (financieras, profesionales o empresariales) conducida únicamente por consideraciones racionales, sin tener en cuenta los aspectos actitudinales y comportamentales.



Figura 4: Sistemas basados en Criterios Cuantitativos
(ej. DPO)

- Sistemas basados en criterios cuantitativos de Gestión de Personas, valorando tan sólo la productividad y el desempeño “*tipo*” del puesto, sin valorar los aspectos cualitativos o comportamentales de la persona dentro de su puesto de trabajo para alcanzar un desempeño “*exitoso*”. Entre los que podemos encontrar la *Dirección por Objetivos (DPO)*.
- Gestión del *Liderazgo* centrada en la realización de funciones técnicas y no de gestión de personal.
- Gestión a corto plazo centrada en la cuantificación de la cuenta de resultados sin tener en cuenta la estrategia empresarial a medio y largo plazo, tomando decisiones precipitadas en situaciones de crisis.

Si bien estos modelos son un gran avance, los sistemas de gestión utilizan **competencias** centradas en el desarrollo del puesto, pero no tienen en cuenta el entorno, ni el nivel de desempeño sostenible tal como se ha visto anteriormente. Pero en la actualidad, y debido a los cambios que se están produciendo en el entorno, hay que incluir otra serie de valores, como la **RSC**, que va a marcar los valores y conductas exigibles para alcanzar un desempeño óptimo de las funciones del puesto (ejemplo de los suicidios en *France Telecom* o la fuga de talento en las diferentes fusiones).

Estos modelos tradicionales de liderazgo causan una serie de problemas como *altos índices de rotación, absentismo, problemas de retención de talento, etc.* Nuestro objetivo será sustituir este sistema tradicional de gestión, con el fin de dar respuesta a las necesidades existentes y solventar los problemas.

Por tanto, el **valor** no debe ser una característica del puesto y no sólo tiene que ver con la productividad, es un valor que emana de la cultura corporativa, bien por decisión propia, por el desarrollo de los colaboradores, o bien inducida por el entorno, las leyes (*RSC, contratación de discapacitados, etc.*).



Figura 5: Sistemas basados en el feed-back cualitativo (ej. Gestión por Competencias).

Para ello, hay que darle al concepto de liderazgo un **enfoque global**, que permita vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa. Uno de los aspectos más relevantes del **Liderazgo** es el desarrollo de *actitudes y habilidades personales*, necesarias para alcanzar un desempeño óptimo, con el objetivo final de contribuir a la consecución de los resultados empresariales, ganando en profesionalidad y motivación, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad.

Aunque los **códigos éticos** nos pueden ayudar y son instrumentos que utilizan las empresas para especificar cuáles son las conductas que la organización espera de sus empleados. Los códigos éticos hay que traducirlos en acciones,

en conductas específicas. Si las conductas esperadas no son explícitas, no es posible gestionar por valores. *“Ganamos a través de la ejecución; ejecutamos a través de las personas”*.

Como se ha podido observar en la figura 4, hasta ahora sólo se valoraban las competencias de un puesto en términos de aplicación de los conocimientos técnicos para el logro de unos resultados, lo que da una visión muy parcial que impedirá analizar las causas de un incorrecto desempeño y el establecimiento de las medidas adecuadas para su corrección. Se primaba la ejecución de las personas en virtud de los objetivos del puesto, sin tener en cuenta los valores comportamentales.

En la actualidad (figura 5), además de las conductas exitosas para la consecución de los objetivos empresariales, se tienen que inculcar criterios y valores comportamentales y

socialmente responsables, de esta manera se podrá conseguir, no solo un desempeño tipo del trabajo, sino un desempeño óptimo. Como ejemplo podemos fijarnos en la evolución de un Director de Banca, el cual antes basaba su trabajo en la poca transparencia de la información proporcionada para poder vender más productos, mientras que en la actualidad debería mantener un comportamiento ético de acuerdo a los valores de la organización.

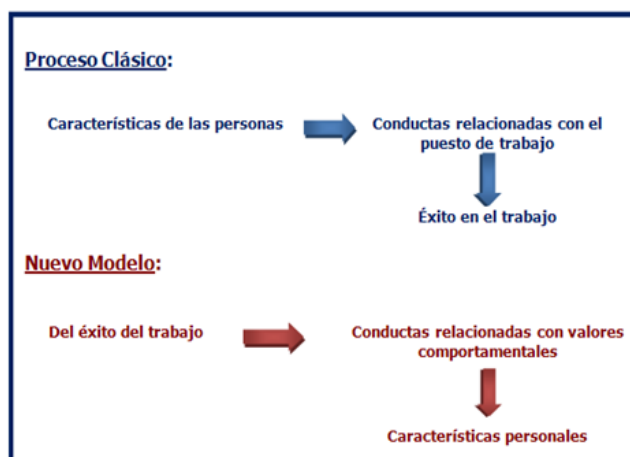


Figura 6: Cambio de valores en las Organizaciones.

La decisión final (figura 6) consistirá en conjugar ambos enfoques (conocimientos técnicos y actitudinales), estableciendo los requisitos psicológicos/actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por el trabajador. Por tanto, se definirán las competencias como *“el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”*, y se evaluarán dentro de los componentes de las competencias, los **conocimientos** (técnicos/funcionales, de negocio...), las **habilidades personales, las actitudes** y los **rasgos de personalidad** (autoimagen, motivación, valores...).

Como conclusión, puede considerarse que ninguno de los modelos anteriores da hoy en día una respuesta eficaz a los problemas que se derivan del liderazgo, ya que no tienen en cuenta otros factores importantes, como el **modelo cultural de referencia** (modelos

estándar de liderazgo no sirven en empresas con modelos culturales y políticas distintas). Nuestro modelo de liderazgo surge para intentar corregir los fallos de los anteriores, que hacen una aplicación estándar del liderazgo, por lo que no garantizan el desempeño exitoso de una persona dentro de ese modelo. Por tanto, a pesar de que el *Diccionario de Competencias de Hay McBer*⁴⁸ (Spencer y Spencer, 1993) hace una definición estándar de esa competencia, en este estudio se defiende un modelo de gestión integrado dentro del Plan Estratégico de la empresa para poder definir conductas concretas que lleven a un desempeño exitoso del puesto.

⁴⁸ Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

2. EL NUEVO MODELO DE LIDERAZGO POR VALORES

Las transformaciones y cambios en el entorno económico y social, formal e informal, obligan a desarrollar un nuevo modelo que debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Mayor preocupación por el desarrollo de las personas que colaboran en la consecución de los objetivos.
- Gestión integral del *Liderazgo* plenamente integrada en la gestión estratégica de la empresa.
- Valoración e importancia de aspectos tales como la *identificación con la cultura organizativa, la integración en el equipo de trabajo, la confianza mutua en los demás profesionales, capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios, etc.*, a desarrollar junto a las

competencias relacionadas con el negocio y la estrategia.

- Equilibrio entre la formación humana y la técnica de personal, buscando la realización en el puesto de trabajo.
- Descentralización de la toma de decisiones, ganando en movilidad y agilidad para responder con mayor rapidez y eficacia a las distintas situaciones cambiantes.
- No todas las personas requieren la misma dirección ni esperan lo mismo del trabajo, por lo que la forma de llevar a cabo el procedimiento no tiene regla fija (*estilos tradicionales de dirección y liderazgo*).

Por ello, se plantean los **nuevos sistemas de gestión y modelos de liderazgo** integrados en la política y estrategia de la empresa, con el

objeto de adaptar el modelo a los valores culturales de la organización, recibiendo en todo momento un feed-back continuo de la *situación social* de la empresa para poder corregir las desviaciones detectadas y adecuar la estrategia de acción para conseguir los objetivos comunes. Es decir, la declaración de los valores de la RSC no es un mero documento ya que estos tienen que ser incorporados a los comportamientos de las personas, buscando no solo optimizar el desempeño (variables cuantitativas), sino un comportamiento socialmente responsable (variables cualitativas) por parte de todas las personas que forman la organización.

Las empresas tienen que prepararse para el futuro mediante la adopción de **sistemas de gestión del factor humano** que permitan: *flexibilidad organizativa, movilidad funcional de los empleados, motivación y distinción de los mejores en función de su desempeño superior.* Mientras que antes se valoraba la antigüedad

acumulada en un puesto de trabajo, la especialidad, el individualismo o la rigidez, ahora se busca la capacidad de creatividad e iniciativa, la polivalencia, la visión de conjunto, el trabajo en equipo o la flexibilidad, entre otras competencias. Es decir, se deben empezar a valorar otras actitudes y habilidades personales, tan importantes, como las capacidades técnicas, los conocimientos o la experiencia. Con el objetivo de adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno actual.

Para poner en marcha nuestro modelo, habría que realizar una serie de acciones y funciones concretas:

- Identificar las capacidades, exigencias y comportamientos requeridos en el futuro.
- Desarrollar los perfiles y competencias para adecuarlos a las necesidades de cada área.

- Integrar el **Liderazgo por Valores** en los principales procesos de gestión de personal (*Desarrollo, Selección, Formación, Evaluación, etc.*).
- Determinar los indicadores que nos permitan evaluar cómo se ejerce el liderazgo de forma eficaz.

En definitiva, se va a estudiar la adecuación entre los requisitos técnicos del puesto y las capacidades reales que demuestra la persona que lo desempeña, siguiendo los siguientes pasos dentro de un modelo de **Gestión por Competencias**:

- Evaluación de todo el personal interno de la empresa.
- Evaluación de los puestos de trabajo existentes en la misma.

- Diagnóstico del nivel de eficiencia de la estructura actual.
- Definición y repartición de tareas y funciones.

Con los **objetivos** siguientes:

- Analizar las causas para decidir una **estrategia de actuación** en el futuro.
- Detectar las **personas clave** dentro de la estructura empresarial.
- “*Modelar*” el comportamiento y actuación de cada persona hacia el perfil “*ideal*” en función de sus características y conducta.
- Definición y detección del conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que se deben desarrollar en el desempeño del trabajo para realizarlo con el grado más alto de eficacia.

Todo ello sin olvidarnos de que el fin último de cualquier iniciativa llevada a cabo en la empresa iría en paralelo con los valores y objetivos que la Organización quiera impulsar en sus empleados y acciones, con el objeto de:

- Conseguir ventajas competitivas basadas en el principal activo de la empresa: las **personas**.
- Con la ayuda de la estrategia empresarial, definir las **competencias y responsabilidades** individuales y de grupo.
- Transmitir la **cultura y los valores de la Compañía**, adaptando la “*curva de potencial*” de la empresa hacia la consecución de los objetivos y retos organizativos previstos, con el fin de alcanzar la eficacia y excelencia empresarial.

Con el desarrollo e implantación de este modelo de Liderazgo por Valores se pretende llegar a formalizar un modelo de “**GESTIÓN INTEGRAL DEL LIDERAZGO**” para conocer el nivel actual de potencial de nuestra estructura, analizando si este nivel se corresponde con las responsabilidades y objetivos del puesto, utilizando los resultados obtenidos como herramienta de feedback para comprobar si la estrategia de negocio está ligada a la estrategia de recursos humanos, detectando los “*gaps*” existentes entre el *nivel deseable de desempeño* y el *nivel real de actuación*, con el objeto de establecer medidas correctoras de las desviaciones detectadas, concretando planes de acción, bien personalizados (para desviaciones individuales), o bien a nivel empresa (para desviaciones globales respecto a los valores del modelo cultural).

Por eso, habrá que elaborar un **Diccionario de Valores (Anexo 2)**, junto con las conductas

específicas “*observables*” (capacidad que no se puede definir, capacidad que no existe) en la actuación del individuo para evaluar las distintas aptitudes y habilidades. Diccionario que se integrará en todos los procesos de gestión del personal. Para ello, habrá que estructurar los valores según las dimensiones, principios estratégicos, concepción del negocio, etc. (*arquitectura del diccionario*), por lo que deben implicarse todos los sectores de la empresa, aunque bajo la dirección del Departamento de RR.HH., consiguiendo a largo plazo una *identificación y homogeneización de los valores claves* de ese colectivo.

Por tanto, el ***Diccionario de Valores*** estaría formado por un compendio de valores necesarios para la consecución de los objetivos empresariales. En cada valor existe una división por ***niveles*** (de 1 a 4, en nuestro modelo) y, dentro de cada nivel, se encuentran ***descriptores conductuales*** que ayudan a

identificar el grado en el que la persona posee dicho valor. Por ejemplo, el nivel 1 de un valor cualquiera exige al individuo un dominio bajo de la capacidad, y el nivel 4 exige un dominio “*perfecto*” de la capacidad. Para ello, no basta con definir la competencia con un título (*Liderazgo, Flexibilidad, Comunicación...*). En primer lugar, es necesario saber a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de cada una de ellas, por lo que resulta indispensable definir las, igual que a los conocimientos, en términos de acción.

Una definición de conocimientos sin explicitar cómo deben ser aplicados puede provocar cierta ambigüedad a la persona que se le asigne ese conocimiento, de tal manera que no sepa qué hacer. Por lo tanto la definición de los conocimientos debe de llevar consigo la definición de las conductas asociadas, teniendo en cuenta las repercusiones que una inadecuada definición de las competencias tiene:

1º) La persona no sabría lo que se espera de ella.

2º) No se podría evaluar su nivel de desempeño e identificar su ajuste o *gap* existente.

Se deben identificar adecuadamente las competencias a medir asociadas a unos comportamientos específicos y a unos niveles de exigencia. El propio modelo establece que, ante un misma competencia, no todos los roles de la organización precisan del mismo nivel de logro, por lo que la asignación de competencias a los roles iría acompañada del “*nivel de logro*” esperado.

Nivel	Conocimientos	Habilidades/Actitudes
0	No se le exige el desarrollo de la competencia.	No se exige esa actitud.
1	Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un superior.	Demuestra ese comportamiento de manera irregular.

2	Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión.	Demuestra con frecuencia ese comportamiento.
3	Es autónomo en el desarrollo de la competencia.	Demuestra ese comportamiento de forma generalizada y constante.
4	Posee dominio metodológico que le permitiría formar y/o supervisar en el desarrollo de la competencia.	Es un ejemplo a seguir en el desarrollo de ese comportamiento.

Por todo lo anterior, un modelo de gestión integrada de las personas basado en competencias debe tener en cuenta:

- Los objetivos y la planificación de los Recursos Humanos deben ser elaborados a partir del marco de los objetivos y los planes estratégicos de la empresa.
- La función de gestión de los Recursos Humanos debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa.

- Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Todo esto puede observarse en la figura 7:

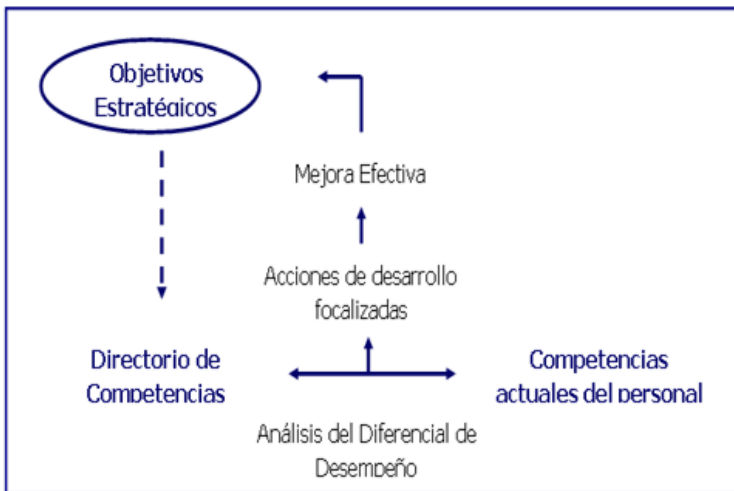


Figura 7: Modelo de gestión integrada de las personas basado en competencias

El plan estratégico marca la importancia de cada puesto y lo refleja en el diccionario de

competencias ideales, compuesto con el desarrollo actual de los ocupantes (análisis de diferencial de desempeño) y sobre ese gap se establecen acciones de desarrollo focalizadas como pueden el coaching, formación específica, etc. para conseguir una mejora efectiva en el desempeño que facilite la consecución de los objetivos estratégicos.

El modelo se planteará bajo una serie de **premisas básicas**:

- Ser aplicable en cualquier contexto organizativo, independientemente de su tamaño o sector.
- Integrar todos los subprocesos de gestión de las personas.
- Ser un sistema compartido por todos los miembros de la organización.

Para concluir se van a concretar las características más importantes y las principales diferencias de ambos modelos (*modelo tradicional por Competencias y nuevo modelo por Valores*) en el siguiente cuadro-resumen:

Estructura Formal ↓	Modelo Cultural ↓
Criterios Cuantitativos <i>Capacidades físicas Comportamiento individual Especialización Productividad Valores organizacionales Desempeño tipo puesto "Hacer"</i>	Criterios Cualitativos <i>Integración social Comportamiento social Enriquecimiento de tareas Gestión Valores comportamentales Desempeño óptimo puesto "Saber hacer"</i>
Estático	Dinámico
Managers	Líderes
Competencias	Valores Comportamentales
Trabajador	Plan Estratégico
Empleado	Cómplice
Competencia del puesto	Valor Organizacional

Figura 8: Diferencias entre el Modelo Tradicional por Competencias y el nuevo Modelo por Valores.

- Los modelos tradicionales por competencias son **estáticos**: sería como realizar una fotografía puntual del mejor trabajador para conocer cuáles son sus características genéricas en ese puesto de trabajo, sin tener en cuenta el modelo cultural al que pertenece, con el objetivo de que todo el mundo modele ese comportamiento. Por ejemplo: la competencia “*trabajo en equipo*” para las empresas A y B se define de la misma manera, pero la exigencia en ambas empresas no es la misma. ¿Por qué? Porque se nos olvidan los códigos o valores de la filosofía y cultura de cada empresa, que tiene que marcarlo el plan estratégico. Por ejemplo: no es lo mismo el objetivo de orientación a resultados en la *empresa A*, que el de retener y fidelizar clientes en la *empresa B*.
- El nuevo modelo por valores es **dinámico**: partiendo de una de las

tantas definiciones de liderazgo: "*liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de **comunicación** humana a la consecución de uno o diversos **objetivos** específicos*"⁴⁹ (Chiavenato, I. 1993), se trata de influir en el líder para que sea el modelo a seguir en nuestra organización. No existe una ética natural aplicable a todas las empresas y personas que las integran y, por eso, alguien tiene que decir cuál es el comportamiento que se espera de un Consejero Delegado (*Responsabilidad Social Corporativa*). El plan estratégico tiene que marcar el desempeño óptimo de un trabajador y no al revés, que el trabajador marque lo que se espera del plan estratégico y de toda la organización. Por ejemplo: un Director al que se le mide sólo por objetivos

⁴⁹ Chiavenato, I (1993), *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

cuantitativos y se limita a despedir a su plantilla para alcanzar dichos objetivos.

- Según el artículo “*The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*”⁵⁰ de John H. Zenger y Joseph Folkman, el liderazgo tiene un impacto directo en los resultados de la empresa: “*mejores líderes consiguen mejores resultados*”. Esta investigación demostró además que la relación entre resultados empresariales y liderazgo no es gradual, sino que los mejores líderes consiguen resultados mucho mejores que los líderes medios o normales. No debemos olvidar que como dice Marshall Goldsmith⁵¹, “*el liderazgo es un deporte de contacto*” y, por tanto, lo más importante para su desarrollo es su

⁵⁰ Zenger, J.H. y Folkman, J. (2002). “*The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*”. McGraw Hill.

⁵¹ Goldsmith, M y Morgan, H. 2004. *El Liderazgo es un deporte de contacto*. Strategy+Busines.

práctica. Respecto al perfil del líder empresarial español, la investigación concluye que destacan en competencias como la orientación a resultados, la iniciativa y el conocimiento técnico, pero están débiles en atributos como la comunicación, el trabajo en equipo o la motivación a otros hacia un alto desempeño. La investigación también descubre y cuantifica el impacto del liderazgo en resultados como el compromiso con los empleados, la rotación, la rentabilidad, la retención de clientes o el crecimiento en ventas. A modo de ejemplo, los líderes extraordinarios españoles (los 10% mejores) consiguen un compromiso tres veces superior al de los peores líderes (10% peores) y un 40% mejor que el de los líderes medios. Estos resultados fueron obtenidos por el Grupo P&A (2007), socio estratégico de Zenger|Folkman Co. para España y

Portugal, que replico la investigación inicial.

- El modelo de gestión por competencias se centra en la búsqueda de las mejores **competencias** para conseguir un desempeño exitoso en el puesto, y no tiene en cuenta los **valores comportamentales** asociados. Por ejemplo, la ética.
- El modelo de gestión por competencias analiza sólo al **trabajador** en un puesto de trabajo, y nuestro modelo tiene en cuenta además el **plan estratégico** y los cambios del entorno. Por ejemplo, el modelo de gestión por competencias no distingue que estamos en una situación de crisis, o que hay una fusión, mientras que el de valores sí lo tiene en cuenta y lo valora.

- Según el artículo “*Convertir al empleado en cómplice*”⁵² de Juan Luis Martín Cuesta (*Vicepresidente del Club Excelencia en Gestión y Director de Calidad y Desarrollo Sostenible de Renfe Operadora*), es responsabilidad de las direcciones de las empresas y organismos poner los medios adecuados y crear el clima para desarrollar organizaciones compuestas por personas con iniciativa, capaces de tomar decisiones, de innovar y, como resultado, en su conjunto mejorar ratios de satisfacción y productividad, destacando entre ellos la atención y calidad ofrecida a las partes interesadas. Los valores y la coherencia de las empresas deben ser reforzados, y más en tiempo de crisis, de forma que las emociones y los sentimientos adquieran una valoración estratégica de primer

⁵² Martín Cuesta, J.L. (2009). *Convertir al empleado en cómplice*. El País.com (02 de agosto)

nivel, logrando desarrollar estos activos intangibles hasta convertirlos, en la medida de lo posible, en tangibles (como poner en valor los conocimientos que atesoran los empleados). Si los directivos hacen una buena gestión de sus emociones y encauzan las de sus colaboradores mediante el ejemplo, mejorará el ambiente de trabajo, la actitud y la motivación de todos los componentes de la organización. ¿Cómo se hace? Con liderazgo, creando un ambiente de aprendizaje, incentivando la creatividad e innovación, logrando adhesiones positivas de colaboración, potenciando modelos participativos, emitiendo mensajes coherentes con los valores de la empresa, siendo transparentes y, sobre todo, proponiendo crear entre todos, un estilo cooperativo de los componentes de la organización. En definitiva, las empresas que valoran y tienen en cuenta las

emociones de sus empleados son más competitivas. ¿Por qué? Porque los implican y alinean con la visión, los objetivos y las metas de la organización. Las sinergias van a posibilitar mejorar los resultados, la gestión y la calidad de servicio de la empresa.

- Por lo tanto, nuestro modelo parte de la visión, misión y estrategia de la empresa y define **valores organizacionales**, y el modelo tradicional se basa en el día a día del empleado en el desempeño de su puesto de trabajo y define **competencias del puesto**. Los dos modelos no son excluyentes, sino complementarios, teniendo que definir **valores comportamentales** a modelar por el líder, ya que es la organización quien marca los objetivos comunes, y no el líder de forma innata según el modelo de gestión por competencias. Para demostrarlo, se va a definir el concepto

de **competencia laboral**: “la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer⁵³” (Conocer, 1997). “La habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes⁵⁴” (IHCD, 1998). Este nuevo concepto de competencia abarca el “desarrollo de las actitudes de la persona, buscando un enfoque integrador en que la persona,

⁵³ CONOCER. Consejo de normalización de Competencias Laborales (1997). *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*. Presentación en Power Point. Marzo de 1997. México.

⁵⁴ IHCD. (1998). *Institute of Health Care Development*; Reino Unido.

desde su ser, ponga en juego todo su saber y su saber hacer⁵⁵ (Irigoin, 2002). Si se consideran los elementos comunes extraídos de las definiciones:

- Combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado. Se habla de un *saber actuar movilizandolos recursos*.
- Combinación integrada de un saber, un saber hacer y un saber ser con los demás; que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado.

Las competencias identifican ante todo resultados laborales concretos que

⁵⁵ Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Organización Internacional del trabajo (Cinterfor/OIT). Primera edición.

pueden encerrar diferentes funciones; no se refieren a puestos de trabajo, ni a conjuntos de operaciones; se trata de situaciones concretas de trabajo y no de los elementos estructurales de una operación o de sus elementos, como ya se ve en las características del cuadro-resumen de la figura 8.

Se habla, por tanto, de lo dinámico de las competencias. Los puestos de trabajo están cambiando y un concepto importante es la idea de movilizar las competencias desde una doble perspectiva: la *personal*, correspondiente a cada trabajador movilizándolo o poniendo en movimiento sus propios recursos; y la *organizacional*, en el sentido de la organización laboral movilizándolo las competencias de su fuerza de trabajo.

La competencia es fundamental tanto en el presente de los trabajadores, como en sus posibilidades de movilidad horizontal y vertical, con ascensos o cambios de trabajo.

3. PASOS PARA IMPLANTAR EL NUEVO MODELO DE LIDERAZGO

Los pasos a seguir para desarrollar el modelo propuesto los podemos observar en la figura 9.

Como puede observarse en la figura 9, se va a partir de un análisis previo de la **situación actual** de la empresa en la FASE I, marcando las medidas a llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados, con el fin de alcanzar el futuro deseado en un período de tiempo determinado. Partiendo del conocimiento del sector y de los objetivos y planes estratégicos de la empresa (*ESTRATEGIA EMPRESARIAL*), habrá que identificar en la FASE II los puestos

clave de la empresa por familias de puestos para definir los **VALORES ORGANIZACIONALES** que delimitarán el desempeño “*tipo*” del puesto. Paralelamente, habrá que tener en cuenta y comprender los valores y filosofía de la *CULTURA CORPORATIVA* (canal informal, ética empresarial), identificando y detectando los **VALORES COMPORTAMENTALES** necesarios para alcanzar un desempeño “*exitoso*” en ese puesto de trabajo.

Con todo ello, se tendrá el perfil “*ideal*” de cada puesto de trabajo, como paso previo a la realización del ***análisis de potencial*** en la FASE III. A partir de aquí, se estará en condiciones de estudiar e incidir en la *adecuación de personas y puestos de trabajo, en los procesos de selección y promoción interna, en la detección de oportunidades de desarrollo y necesidades formativas, en la Gestión del Desempeño, en el Sistema Retributivo, etc.*, incluyendo medidas

correctoras para superar las desviaciones detectadas.

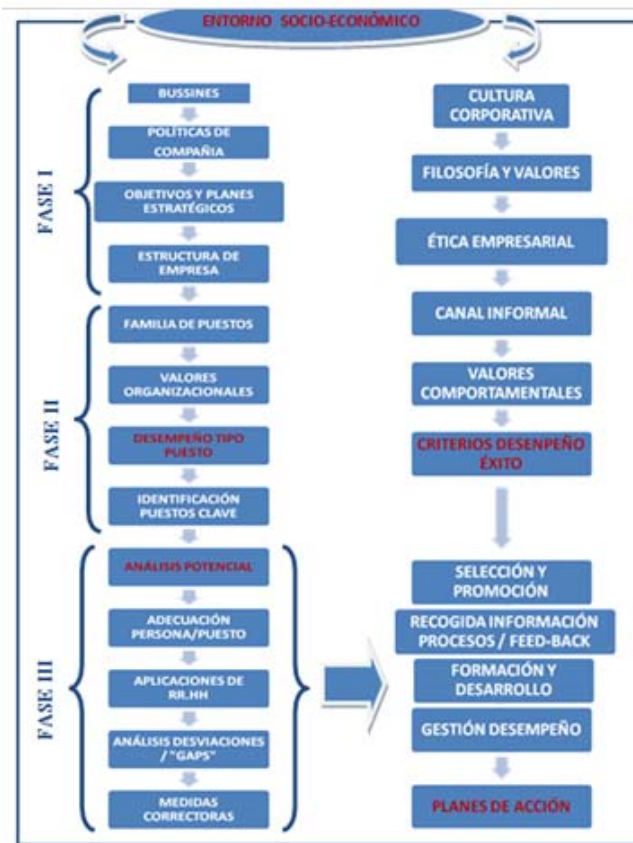


Figura 9: Fases del modelo

Las acciones a realizar para llevar a cabo el sistema propuesto quedarían resumidas en los siguientes puntos:

FASE I:

1º) Reuniones con el Equipo de Dirección de la empresa: Con el fin de detectar los **valores culturales o corporativos** básicos para la forma de ejecución de la Organización. Valores genéricos para toda la Organización, ligados a los valores culturales y estratégicos de la Compañía, exigibles a todos los miembros de la empresa, independientemente del ámbito de actuación de cada puesto. Con la información obtenida durante estas reuniones, serán llevados a cabo los siguientes pasos:

- Identificación y descripción de una **lista de valores corporativos** propios para la Organización, teniendo en cuenta la “cultura corporativa” que pretende

impulsarse desde la Dirección de la empresa.

- Definir con claridad los valores y las características que la Organización persigue en el comportamiento de sus miembros, homogeneizando los **valores clave** para cada colectivo objeto de la evaluación.

FASE II:

2º) Panel de Expertos: Con el objetivo de implantar un modelo de liderazgo coherente con los valores culturales de la empresa y que, a la vez, impulse a los individuos a desarrollarse personal y profesionalmente, aumentando su grado actual de implicación, motivación e identificación con la Compañía, se fomentará la participación de las personas que trabajan en los procesos clave de la empresa día a día, con el fin de que las conclusiones obtenidas sean un indicador de

la realidad laboral y también para que las personas clave empiecen a implicarse en el proyecto común de la empresa. Se realizará esta reunión con las personas que conocen en profundidad un puesto y poseen una visión global acerca de cómo encaja éste en la Organización, con el objetivo de llegar a un consenso acerca de las **características personales** que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma “*óptima*” sus funciones:

- Empresa: objetivos y factores clave del éxito. Políticas de Empresa. Puesto: contenido, criterios de desempeño, factores clave de éxito, dificultades en su desempeño, etc.
- Características requeridas para un desempeño superior.
- Ejemplos de lo que hacen los ocupantes con un desempeño superior para intentar conceptualizar esas conductas y

“*modelarlas*” en los demás ocupantes de ese puesto.

Con los resultados obtenidos de estas reuniones, se definirán:

- **Valores más comunes** que tienen que desarrollar en el desempeño de su puesto de trabajo.
- **Comportamientos o conductas “laborales” específicas** que se observan en su forma de ejecución.
- **Características** que diferencian unas categorías profesionales de otras.

3º) Creación de un Diccionario de Valores de la empresa, junto con la definición de los distintos valores, sus indicadores conductuales, los diversos niveles de los indicadores y un sistema de codificación de comportamientos laborales que lo conviertan

en una referencia indispensable en la aplicación del liderazgo (*Anexo 2*).

4º) Elaboración de un Cuestionario de Evaluación de los valores definidos en conductas observables interrelacionadas entre sí, para probar en la práctica los tipos de liderazgo utilizados por los mandos españoles actualmente, observando un concepto global de **LIDERAZGO** como conjunto de capacidades, conocimientos técnicos y experiencia, así como de *COMPORTAMIENTOS, CONDUCTAS Y ACTITUDES* de las personas que dirigen equipos, con el objetivo de evaluar las competencias o valores definidos a través del modelo de gestión por competencias explicado en el punto anterior. Con este cuestionario se podrá contrastar la coherencia interna del modelo, que aplicarán los superiores jerárquicos de los empleados, realizando un seguimiento continuo de su evolución en la consecución de los objetivos previstos, ya que son éstos quienes observan

al individuo en el desempeño de su puesto día a día y conocen bien los comportamientos de las personas en el puesto, aportando opiniones y observaciones objetivas y decisivas para el proyecto (*Anexo 1*).

FASE III:

5º) Evaluación del nivel de potencial: Se evaluará el grado en que cada persona posee los valores requeridos para su puesto, mediante las siguientes ***técnicas de identificación de comportamientos***:

Evaluación del superior jerárquico:

Se facilita al superior jerárquico el Cuestionario de Evaluación para que éste lo cumplimente, debiendo asignar una puntuación de 1 a 4 a cada una de los valores requeridos en ese puesto de trabajo. Además, se le requiere que cumplimente el apartado de “*observaciones*” (justificando su valoración con

hechos y ejemplos contrastables) y una *apreciación global* sobre la persona evaluada.

“Assessment Center”:

Proceso de valoración de adecuación conductual, en que cada valor es valorado en varias pruebas y por varios evaluadores. Hace énfasis en la observación de la aplicación de valores y comportamientos, emitiendo un juicio global acerca del potencial. Se trataría de realizar una ***evaluación estandarizada de conductas*** basadas en múltiples “*inputs*”, en la que se utilizan varias técnicas y en la que los juicios sobre las conductas están basados en simulaciones especialmente desarrolladas para el caso.

Entrevista de Incidentes Críticos (B.E.I.):

Contraste de toda la información obtenida durante las jornadas de evaluación, mediante la realización de entrevistas individualizadas y focalizadas por valores: “*estrategia estructurada de exploración que, mediante*

comportamientos concretos que tuvieron lugar en el pasado, extrae valores predictores del éxito en el puesto". Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Para valorar estos valores, es aconsejable averiguar en qué grado los tiene, a través de preguntas situacionales referidas a sus experiencias anteriores, realizando una entrevista en profundidad.

Informe final:

En él se plasman las conclusiones finales a las que ha llegado el evaluador, después de haber seguido todos los pasos anteriores. También se analizan las características observadas en el candidato, así como su adecuación o no al puesto de trabajo concreto, su potencial de desarrollo, sus expectativas e intereses profesionales, su nivel de motivación, su grado de identificación con la Compañía, etc. Debe

contener toda la información obtenida a lo largo del proceso, de la manera más amplia y completa posible. Se especificarán las conductas específicas desarrolladas por el individuo, así como los valores que pone en práctica y en qué grado, concretando las habilidades que desarrolla, las que tiene ocultas pero con potencial para desarrollarlas mediante una formación adecuada, y por último, con las que no cuenta (*Anexo 3: Resultados de Evaluaciones de Jefes de Sector*)

Proceso de seguimiento y control de la evaluación:

Con el fin último de revisar con rigor el **resultado del desempeño** mediante entrevistas individuales, donde se valorará el rendimiento en términos de **resultados** (cuantitativos) y **conductas** (cualitativos): **evaluación final**, donde se fijarán los objetivos a conseguir, se revisarán los contenidos de los puestos, se analizarán las

actuaciones y se identificarán las necesidades de formación.

Para concluir este nuevo modelo, que define los valores éticos y la responsabilidad de la empresa, se incluyen además técnicas como: reuniones con el equipo de dirección, paneles de expertos, diccionario de valores, cuestionarios de evaluación y evaluaciones del nivel de potencial mediante evaluaciones del superior jerárquico, Assessment Center, Entrevistas de Incidentes Críticos e informes.

